



INSIGHTS

KV-Politik – VerhandlerInnen erzählen

IMPRESSUM

Dieses Produkt wurde als Projektarbeit im Rahmen der SOZAK-Ausbildung des 69. Lehrgangs 2019/2020 erstellt.

Projektteam und AutorInnen: Roland Baumann,
Erhan Gürbüz, Christina Höferl, Robert Moser-Hoschopf,
Karin Stanger, Angelika Woisetschläger

Danke an die Projektunterstützung:
Fachliche Betreuer: David Mum (GPA-djp), Reinhold Binder (PRO-GE)
Projektauftraggeber_in: GPA-djp, PRO-GE
Lehrgangsbetreuung: Georg Sever, Erwin Feierl-Giedenbacher

Besonderer Dank gilt unseren InterviewpartnerInnen:
Reinhard Bödenauer, Charly Dürtscher, Bernhard Hirnschrodt,
Walter Landstetter, Selma Schacht, Eva Scherz,
Peter Schleinbach, Rainer Wimmer

Herausgeber: Sozialakademie der Bundesarbeitskammer (SOZAK),
Theresianumgasse 16-18, 1040 Wien.
Medieninhaber: Verlag des ÖGB GmbH, Johann-Böhm-Platz 1, 1020 Wien,
office@oegbverlag.at, www.oegbverlag.at.
Kreation, Gestaltung, Herstellung: Verlag des ÖGB GmbH.
Coverillustration: © Adobe Stock / Brazhyk
Illustrationen: © Adobe Stock / Leonid

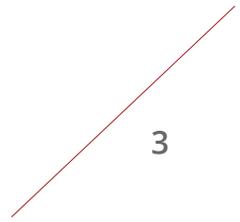


ÖGB

GPA djp
ÖSTERREICHISCHER VERBAND DER
GEWERKSCHAFTEN

PRO-GE
ÖSTERREICHISCHER
VERBAND DER
PRODUKTIONSGEWERKSCHAFTEN

ÖGB VERLAG



3





| | |
|---|----|
| Vorwort Projektbetreuung | 6 |
| Einleitung..... | 8 |
| Unsere InterviewpartnerInnen | 10 |
| Herausfordernde Zeiten in der Kollektivvertragspolitik..... | 13 |
| Aufteilung und Verantwortung | 19 |
| Veränderungen in der Verhandlungskultur | 23 |
| Abläufe der Partizipation | 29 |
| Widersprüche & unterschiedliche Interessen..... | 33 |
| Mobilisierungsfähigkeit und Mitgliedergewinnung | 41 |
| Selbstverständnis..... | 45 |
| Conclusio | 49 |
| Fragenkatalog..... | 52 |
| Projektteam | 54 |

Vorwort Projektbetreuung

Österreich weist mit einer Kollektivvertrag-Deckungsrate von 98% im internationalen Vergleich eine Spitzenposition auf. Zu Recht sind wir stolz auf die große Bedeutung der Kollektivverträge in Österreich. Der ÖGB und die Gewerkschaften bekennen sich zur solidarischen Lohnpolitik. Die Anforderungen an die KollektivvertragsverhandlerInnen sind aber zwischen verschiedenen Bereichen sehr unterschiedlich. Diese Unterschiede lassen sich auf eine Reihe von Ursachen zurückführen: Unterschiedliche Verhandlungspartner (Wirtschaftskammer, andere Kammern, freiwillige Arbeitgeberverbände), Höhe des gewerkschaftlichen Organisationsgrades, Struktur und Größe der Branche, Eigentumsverhältnisse sowie die wirtschaftliche und finanzielle Situation der Unternehmen und die Unterschiede innerhalb der Branche sind als „harte Fakten“ ebenso maßgeblich wie „weichere“ Faktoren (Handelt es sich um einen Leit-Kollektivvertrag? Finden die Verhandlungen unter hohem medialen Interesse statt? Gibt es jahrzehntelang geübte Verhandlungstraditionen?).

Das Projekt „Kollektivvertrag-Politik“ soll unterschiedliche Erfahrungen und Herausforderungen in der Kollektivvertragspolitik darstellen. Auf der SOZAK lernt man die arbeitsrechtlichen und ökonomischen Grundlagen für eine erfolgreiche Kollektivvertragspolitik. Aber unter welchen unterschiedlichen Rahmenbedingungen finden Kollektivvertrag-Verhandlungen statt, wie können Beschäftigte in den Kampf für einen erfolgreichen Abschluss einbezogen und interessiert werden? Wie wirken sich unterschiedliche Verhandlungsgegenüber aus? Wie kann man gewerkschaftsübergreifend in derselben Branche erfolgreich auf- und antreten? Wie schafft man es, mit Unterschieden und verschiedenen Bedürfnissen im Geltungsbereich des jeweiligen Kollektivvertrags umzugehen? Es gibt zwischen den Betrieben unterschiedliche Beschäftigungsstrukturen und Ertragslagen und dementsprechend unterschiedlichen Druck auf die Höhe der Abschlüsse. Trotzdem gilt es, eine

für alle tragbare und zufriedenstellende Lösung zu finden. Dazu gehört auch die Wahl der Form der Lohn- und Gehaltserhöhung (linear oder gestaffelt, Mindestbeträge, Sockelbeträge etc.). Auch die Balance zwischen Entgelterhöhungen und der Durchsetzung rahmenrechtlicher Forderungen (z.B. Fragen der Arbeitszeitgestaltung) muss abgewogen werden.

Zudem finden Verhandlungen in sich verändernden Settings statt, wobei auch hier die Entwicklungen unterschiedlich sind: Während z.B. im Bereich der Metallindustrie die Arbeitgeber die Verhandlungsgemeinschaft aufgekündigt haben, ist in der Sozialwirtschaft (SWÖ) ein früher zersplitterter Bereich in einen einheitlichen Kollektivvertrag überführt worden. In den Interviews wurde daher auch darauf Bezug genommen, wie sich die Rahmenbedingungen in den letzten Jahren geändert haben, worauf das zurückzuführen gewesen ist und welche Auswirkungen das nun hat.

Ziel des Projektes war es, im Rahmen von Gesprächen mit Kollektivvertrag-VerhandlerInnen die vielfältigen Herausforderungen herauszuarbeiten, mit denen man in Kollektivvertrag-Verhandlungen in der Praxis konfrontiert wird. Wesentliche Fragen waren, wie die betroffenen ArbeitnehmerInnen in die Vorbereitung und Auseinandersetzung einbezogen werden können und wie Gewerkschaften erfolgreich mobilisieren und Kollektivvertragsrunden zur Mitgliedergewinnung nutzen können.



DAVID MUM



REINHOLD BINDER

Einleitung

Im Rahmen der Sozialakademie der Bundesarbeitskammer haben wir an diesem Projekt – dieser Broschüre – mit Begeisterung gearbeitet. Vorschläge für Projekte konnten von den Gewerkschaften und dem Österreichischen Gewerkschaftsbund eingebracht werden. Ursprung dieser Broschüre war ein solcher aus der GPA-djp. Schnell fand sich unser Team bestehend aus Roland Baumann, Erhan Gürbüz, Christina Höferl, Robert Moser-Hoschopf, Karin Stanger und Angelika Woisetschläger zusammen, um sich mit Herausforderungen in der Kollektivvertragspolitik auseinanderzusetzen.

Nach einem groben Thementaufriss waren wir uns schnell einig, neben dem Projektauftraggeber, Dr. David Mum, Mitglied der Bundesgeschäftsführung der GPA-djp, auch den Bundessekretär für Organisation der Gewerkschaft PRO-GE, Reinhold Binder, hineinholen zu wollen. An dieser Stelle wollen wir ihnen unsere Wertschätzung und unseren Dank für die gute Zusammenarbeit und Unterstützung über den gesamten Projektverlauf aussprechen!

Das Feld der Kollektivvertragspolitik ist genauso riesig wie vielfältig. In der Planungsphase haben wir uns daher ausgiebig damit beschäftigt, welches Ziel wir mit dem Projekt verfolgen und welchen Fokus wir dabei einnehmen wollen. Ziel unseres Projektes war es, einen Ausschnitt des wertvollen Erfahrungsschatzes von KollektivvertragsverhandlerInnen strukturiert aufzuarbeiten und somit einer größeren Gruppe zugänglich zu machen. Fokus sollten dabei Erfahrungen sein, die aus Sicht der VerhandlerInnen förderlich für den Prozess und die Stärke der Gewerkschaftsbewegung waren.

Da es uns nicht darum ging, Theorien zu überprüfen, haben wir uns für eine explorative bzw. qualitative Erhebungsmethode entschieden – das sogenannte Leitfadeninterview (dessen Fragen im Anhang nachgelesen werden können). Die Fragen sollten das Gespräch lediglich thematisch lenken, aber die Schwerpunktsetzung innerhalb des Themas sollte den InterviewpartnerInnen überlassen sein. Wir wählten unsere InterviewpartnerIn-



**ERHAN GÜRBÜZ, KARIN STANGER,
ANGELIKA WOISETSCHLÄGER, ROBERT MOSER-
HOSCHOPF, CHRISTINA HÖFERL, ROLAND BAUMANN**

nen mit dem Anspruch möglichst großer, aber auch für uns bewältigbarer, Vielfalt aus. Wir interviewten acht ehren- als auch hauptamtliche VerhandlerInnen aus den Branchen der Metallindustrie, der Nahrungs- und Genussmittelindustrie und der Sozialwirtschaft Österreichs. Nach der gemeinsamen Auswertung nach der Themenanalyse nach Froschauer/Lueger wurden die Ergebnisse in Zweierteams verschriftlicht. An dieser Stelle möchten wir uns bei allen InterviewpartnerInnen für ihre Offenheit und wertvollen Gedanken bedanken!

Wir wünschen allen LeserInnen viel Freude und hoffentlich auch Anregung für die eigene Arbeit!

InterviewpartnerInnen



REINHARD BÖDENUER

GPA-djp

Berichte aus dem Kollektivvertrag: Sozialwirtschaft Österreich

Aufgegeben wird nur ein Brief, aber nicht das Ziel Kollektivvertrag.



CHARLY DÜRTSCHER

GPA-djp

Berichte aus dem Kollektivvertrag: Metalltechnische Industrie

Die Welt lebt von den Menschen, die mehr tun als ihre tägliche Arbeit!



BERNHARD HIRNSCHRODT

GPA-djp

Berichte aus dem Kollektivvertrag: Nahrungs- und Genussmittelindustrie

Ein ehrlicher Umgang in Verhandlungen ist wichtig, um sich auf Augenhöhe zu begegnen.



ING. WALTER LANDSTETTER

GPA-djp (bis 2009)

Berichte aus dem Kollektivvertrag: Nahrungs- und Genussmittelindustrie

Ziel der KV-Verhandlungen ist Abgeltung der Inflation und Anteil an der Produktivitätssteigerung basierend auf den vorhandenen Wirtschaftsdaten, Wiederherstellung der Gleichwertigkeit von Kapital und Arbeit.



SELMA SCHACHT

GPA-djp

Berichte aus dem Kollektivvertrag: Sozialwirtschaft
Österreich

Für eine kämpferische Perspektive von unten!



EVA SCHERZ

GPA-djp

Berichte aus dem Kollektivvertrag: Sozialwirtschaft
Österreich

Vor jeder KV-Verhandlung ein Lied, das passt.



PETER SCHLEINBACH

PRO-GE

Berichte aus dem Kollektivvertrag: Metalltechnische
Industrie

Ohne Mut und Tun ist das Wissen sinnlos.



RAINER WIMMER

PRO-GE

Berichte aus dem Kollektivvertrag: Metalltechnische
Industrie

**Wir kriegen nur das, was wir bereit sind
zu erkämpfen.**





Herausfordernde Zeiten in der Kollektivvertragspolitik

13

In der Kollektivvertragspolitik warten zahlreiche Herausforderungen. In den geführten Interviews bildeten sich einige Themenbereiche heraus, welche mehr oder weniger miteinander in mittelbarem oder unmittelbarem Bezug stehen. Es wird hier versucht, die einzelnen Sichtweisen zu diesem mannigfaltigen Thema zusammenzuführen.

Kollektivvertragsfläche halten

Die Kollektivvertragsfläche zu halten ist oberstes Ziel. Branchen-Kollektivverträge müssen gehalten werden, um deren Stärke zu nutzen – vor allem in der Metallindustrie, deren Kollektivvertragsverhandlung in sechs einzelne Verhandlungen aufgesplittet wurde. Hier ist ein gemeinsames Ergebnis zwar schwierig zu erreichen, aber das große Ziel ist ein gemeinsames Ergebnis. Die Zersplitterung dieser Verhandlungsgemeinschaft bedeutet für die VerhandlerInnen zwar mehr Aufwand, es zeigt sich aber, dass dadurch die Betroffenheit der MitarbeiterInnen steigt. Die Kampagnenfähigkeit und das „Mitlebenlassen“ ist in den einzelnen Fachverbänden spürbar gestiegen. Der Anteil der Betriebe, in denen im Zuge der Herbstlohnrunder Betriebsversammlungen stattfinden, hat sich in manchen Fachverbänden von unter 40% auf über 70% erhöht, so wurde berichtet.

Einer der Gründe, welcher zur Aufspaltung der gemeinsamen Verhandlungen im Metallbereich führte, war die Heterogenität des Verhandlungsgegenübers. Viele der EigentümerInnen haben ihren Sitz z.B. in Deutschland. Deren Vorstände wollen nicht, dass Aufgrund eines Streiks die Produktion stillsteht, u.a. daher kam die Forderung nach eigenen Kollektivvertragsverhandlungen auf.

Im Sozialbereich gibt es eine gegenteilige Entwicklung zur Aufspaltung. So haben sich die ArbeitgeberInnen im heutigen SWÖ – der Sozialwirtschaft Österreich – für einen Zusammenschluss ausgesprochen. Einzelne Betriebe haben sich allerdings höchstens „gesprächsbereit“ gezeigt. Trotz allem ist es gelungen, in dieser Branche einen gemeinsamen Kollektivvertrag zu gestalten.

Eine der einmaligen Chancen von jungen Kollektivverträgen ist, dass diese noch keine Tradition haben und man diese daher von Grund auf neugestalten kann. Ein starker Kollektivvertrag kann die Grenzen zwischen Be-

schäftigungsgruppen und auch zwischen ArbeiterInnen und Angestellten verschwinden lassen.

Ein junger Kollektivvertrag bedeutet nicht nur Verbesserungen in der Branche, sondern kann auch dazu genutzt werden, bestehende bessere Standards in einzelnen Bereichen einer Branche auf die neu eingezogenen Standards des Kollektivvertrages hinunter zu nivellieren. Wenn einzelne Unternehmen dies für sich nutzen, dann muss die Gewerkschaft offen und transparent damit umgehen und sich damit beschäftigen.

Allerdings ist es auch eine Herausforderung, dass die Grenze zwischen ArbeiterInnen und Angestellten immer mehr verschwimmt, sowohl vor dem Gesetz als auch in den Tätigkeiten – wie mit der Herausforderung umgegangen wird, wird erst noch entschieden werden müssen.

Wandel der EigentümerInnen- und Branchenstruktur

Immer mehr Entscheidungen fallen nicht mehr innerhalb Österreichs. Auch unsere Arbeitswelt globalisiert sich immer mehr und standortrelevante Entscheidungen werden innerhalb Europas oder im restlichen Ausland getroffen. Daher bedarf es einer guten und engen europäischen Zusammenarbeit über die österreichischen Gewerkschaftsgrenzen hinweg. Im Sozialbereich kommt noch eine weitere Dimension bei Kollektivvertragsverhandlungen hinzu: Es gibt ein unsichtbares drittes Verhandlungsgegenüber. Die Fördermittel im Sozialbereich werden immer enger kalkuliert, es muss immer mehr geleistet werden. Die FördergeberInnen geben mittels der Förderhöhe und der dafür geforderten Leistung den Ton der finanziellen Verhandlungsbreite in den Kollektivvertragsverhandlungen an. Bestrebungen nach einer Unabhängigkeit von der Landespolitik sind daher eine logische Konsequenz, um für etwas mehr Homogenität in der Branche zu sorgen.

Der Sozialbereich ist eine sehr vielfältige Branche, sowohl auf Arbeitgeber-Seite als auch auf Seiten der ArbeitnehmerInnen. Hohe Unterschiede in den Arbeitsrealitäten erschweren eine gemeinsame Positionierung für Forderungen bei Kollektivvertragsverhandlungen. In homogenen Branchen ist das tatsächliche Umsetzen der gemeinsamen Forderungen leichter als in Branchen mit einer hohen Diversität.

Die Definition einer großen Strukturgruppe hat im Sozialbereich zu einem umfassenden Austausch und einer Vernetzung der Betriebsrätinnen und Betriebsräte über einzelne Fachbereiche hinweg geführt. Durch diese gemeinsame Definition der Branche konnten mittels Bundeseinigungsamt und mittels Gesetzes die Standards der Branche gehoben werden. Unter anderem wurde dadurch das Sozialbetreuungsberufegesetz ermöglicht. Erst in den letzten Jahren konnte eine Branchen-Identifikation etabliert werden. Die Identifikation mit einer Branche braucht Zeit, ist aber für die Mobilisierungsfähigkeit essenziell.

Spannungsfeld Kollektivvertrag – Gewerkschaften – Politik

In diesem Kapitel werden zwei Entwicklungen beschrieben, die auf den ersten Blick gegenteilig wirken, sich aber bedingen.

Seit der neuen türkis/blauen Regierung, welche im Dezember 2017 angelobt wurde, ist es für die ArbeitnehmerInnen-Interessenvertretung schwieriger geworden, Arbeitsrecht über das Gesetz zu gestalten. Manche Arbeitgeber glauben, dass sie Änderungen im Arbeitsrecht anschaffen können. Überdies wird beobachtet, dass gestaltende Kompetenzen vom Kollektivvertrag genommen werden und über die gesetzliche Ebene geregelt werden, als Beispiel zur Veranschaulichung: der 12-Stunden-Tag. Aufgrund der Einschnitte in den Gestaltungsspielraum des Kollektivvertrags wird der Kollektivvertrag immer weniger flexibel. Das bedeutet beim Verhandeln, dass der Abtausch weniger gut funktioniert, wie auch das Zitat eines Verhandlers zeigt:

*„...man kann immer weniger geben,
um etwas zu bekommen...“*

Die Kompetenzen zur Gestaltung unserer Arbeit muss wieder zum Kollektivvertrag zurückkehren.

Eine weitere Herausforderung sind die Begriffe, die oft nicht einheitlich gebraucht werden, wie beispielsweise „ortsüblich“, „Entgelt“ oder „ArbeitnehmerInnen“. Zudem muss man sich die Frage stellen, ob eine Arbeits-

zeitsenkung zu einer tatsächlichen Arbeitszeitsenkung oder nur zu einer theoretischen, also zu einer mittels Mehrarbeit und Überstunden kompensierten Normalarbeitszeit-Senkung, führt. Dies muss bereits bei Gestaltung der Forderung berücksichtigt werden. Außerdem sollte man sich bei der Forderungsgestaltung weder an dem stärksten Betrieb noch – und niemals – an dem schwächsten orientieren.

Eine der Konfliktlinien zur Einigung zu gemeinsamen Forderungen verläuft zwischen den Gewerkschaften. Innerhalb einer Gewerkschaft zeichnen sich in den geführten Interviews folgende zwei Interessensunterschiede ab: zum einem zwischen SekretärInnen und FunktionärInnen und zum anderen zwischen dem Bund und den Bundesländern/Regionen. Wenn es Widersprüche gibt, dann braucht es Leadership-Qualitäten, um das Team zusammenzuhalten und um den Konflikt ggf. auszutragen, um die Arbeitsfähigkeit zu gewährleisten. Sobald man hier zu einer Einigung, zu gemeinsamen Forderungen gefunden hat, kann sich im Rahmen einer Kollektivvertragsverhandlung ein markanter Interessensgegensatz herauszeichnen und zwar zwischen Arbeit und Kapital. Hier verläuft ein offensichtlicher und spürbarer Gegensatz. Allerdings spielen oft auch politische Interessen eine Rolle. So können konservative und progressive Rollenbilder im Zuge von Kollektivvertragsverhandlungen eine Rolle spielen, zum Beispiel beim Thema Karenz.

Besonders hervorzuheben ist, dass berichtet wurde, dass bis ca. Ende der 1970er-Jahre Kapital und Arbeit gleichwertig waren. *„...das heißt, wenn ich gute Kapitalbedingungen habe, muss ich auch den Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern was geben. Es war eigentlich eine faire Situation...“*

Erst als dieses „Gleichgewicht“ ins Kippen kam, hat sich diese Konfliktlinie in ihrer heutigen Relevanz herausgebildet.

Der Kollektivvertrag als politisches Instrument

Es wird schwieriger, Arbeitsrecht über die Politik zu gestalten, daher gewinnt der Kollektivvertrag an immer mehr Bedeutung für die ArbeitnehmerInnen-Interessenvertretung und muss stärker genutzt und gegen Angriffe verteidigt werden. Man muss den Kollektivvertrag als politisches Instrument wiedererkennen, um Arbeitneh-

merInnen das Bewusstsein zu vermitteln, einer bestimmten Klasse oder Branche anzugehören und sie darin zu bestärken und es erlebbar zu machen, dass sie die Bedingungen in der Gesellschaft in ihrem eigenen Interesse verändern können. Der Wunsch nach Beteiligung wird immer größer. ArbeitnehmerInnen in der Gestaltung des Forderungsprogramms einzu beziehen ist eine Weiterentwicklung der Kollektivvertragspolitik, welche wir forcieren müssen.

„...Kollektivvertragsarbeit ist eine hochgradig politische Arbeit, wenn wir uns als Gewerkschaft als politische Organisation verstehen. Wir sind keine Dienstleister, man muss den Kollektivvertrag als politischen Prozess begreifen, es geht darum, ein Selbstverständnis zu entwickeln. Dass es ein Teil der Gestaltung der Gesellschaft ist, und dass Gewerkschaften gesellschaftsgestaltende und gesellschaftsverändernde Organisationen sind.“



Aufteilung und Verantwortung SekretärInnen und FunktionärInnen

Das Auftreten der VerhandlerInnen muss vonseiten der ArbeitnehmerInnen so wahrgenommen werden, dass sie nicht die Gewerkschaft (als eine Versicherung) sehen, sondern dass sie die Gewerkschaft sind. Mit einer reinen Lohn- und Gehaltserhöhung kann man kaum noch punkten. Die Verhandlungsstrategie hat sich im Laufe der letzten Jahre verändert, jedoch müssen weitere Veränderungen vorgenommen werden, um die ArbeitnehmerInnen-Interessen so gut wie möglich zu vertreten. Laut unseren InterviewpartnerInnen sind einige Strategien nicht mehr zeitgerecht. Arbeitgeber hingegen sind auf dem neuesten Stand, sie versuchen gemeinsam die Gewerkschaft unter Druck zu setzen, um die Branchen teilweise zu spalten. Durch die Verhandlungsstrategien haben sich im Laufe der Zeit die meisten ArbeitnehmerInnen bereiterklärt, kampfbereiter zu sein – als Abschlussbereiter. Dies führte dazu, dass sie sich mit der Gewerkschaft mehr identifizieren konnten. Durch die Kampfbereitschaft hat sich auch die Beteiligung bei Betriebsversammlungen erhöht und dies hat zu einer verstärkten Mobilisierung geführt. Um die Mobilisierung noch mehr auszubauen, müssen in Zukunft die Zwischenstände der Verhandlungen so schnell wie möglich den ArbeitnehmerInnen kommuniziert werden, um ihnen zu zeigen, dass sie die Mitglieder der Gewerkschaft sind und die Gewerkschaft für sie verhandelt. Durch die gemeinsame Strategie der SekretärInnen und FunktionärInnen können VerhandlerInnen die wirtschaftliche Lage in Österreich mit Statistiken präsentieren, damit in den Verhandlungen nicht mehr nur die Arbeitgeber-Seite mit ihren Einschätzungen vorkommt. Die wirtschaftliche Lage Österreichs ist zwar ein Faktor für die Verhandlung, aber nicht so relevant wie die Inflation in Österreich, so die InterviewpartnerInnen.

Stärkere Einbindung von SekretärInnen und FunktionärInnen

Dass Entscheidungen in den Gewerkschaften in gewählten Gremien durch demokratisch legitimierte FunktionärInnen beschlossen werden, ist allen bewusst. Die Gewerkschaften müssen aber noch demokratischer werden, und versuchen mit Kampagnen und Umfragen, die Belegschaft und Mitglieder in den KV-Prozess miteinzubeziehen. Wichtig ist es auch, die gewerkschaftlichen Ziele besser zu kommunizieren und bei Forderungen auch dranzubleiben. Um mit den Forderungen stärker auftreten zu können, ist es wichtig, sie inhaltlich zu reduzieren. Zudem müssen die Ver-

handlerInnen auf der kommunikativen Ebene von dem „Ich“ auf ein „Wir“ umsteigen. Die drei größten Konflikte innerhalb der Gewerkschaften bestehen zwischen SekretärInnen und FunktionärInnen und zwischen Regionen und Bund. Ein markanter Interessensunterschied zeichnet sich zwischen jenen ab, die einen „schnellen Abschluss“ wollen, und jenen, die eher auf „Auseinandersetzung“ setzen. Das ist ein wichtiger Faktor bei der Strategieentwicklung und gesamten Vorgehensweise. Damit die Gewerkschaft noch stärker auftreten kann, sollte sie in Zukunft diese Konfliktlinien bearbeiten. Natürlich sollte es weiterhin die Kultur der Kampfabstimmung geben, weil die Demokratisierung wichtig ist. Die SekretärInnen sitzen in kleinen Verhandlungskreisen und haben somit Einfluss auf die Verhandlungsstrategie. Mitunter haben die betreuenden SekretärInnen in manchen Themen einen vorübergehenden Informationsvorsprung. Da die Aufgabenstellungen der SekretärInnen und FunktionärInnen in den KV-Runden jedoch unterschiedliche sind, ergibt sich das praktisch und muss kein Nachteil sein. Zusätzlich ist hier das Selbstverständnis der SekretärInnen wichtig, es sind die Betriebsrätinnen und Betriebsräte, welche die Entscheidungen treffen, da diese die Ergebnisse auch in ihrem Betrieb verantworten müssen.

Gemeinsame, lösungsorientierte Verhandlungsstrategie

Das strategische Verhandlungsgeschick unserer zukünftigen SekretärInnen und FunktionärInnen für Kollektivvertragsverhandlungen muss in Zukunft sehr lösungsorientiert sein, damit sowohl die SekretärInnen als auch die FunktionärInnen-Interessen rasch befriedigt werden. Es ist wichtig, dass die VerhandlerInnen untereinander gut harmonisieren, damit das Verhandeln reibungslos funktioniert. In den letzten Jahren konnte man beobachten, dass die Verhandlungen für die VerhandlerInnen mehr Durchsetzungs- und Durchhaltevermögen erforderten, da die Verhandlungen viel länger dauerten als bisher. Gefordert wird Schlagkräftigkeit, Ausdauer und Gelassenheit für die Konfliktlösung. Die Person, die einen kühlen Kopf bewahrt, gewinnt, und nicht zwingend die Person, die am längeren Ast sitzt. Um die ArbeitnehmerInnen-Interessen zu stärken, muss als Strategie die Öffentlichkeit durch Medien/Internet oder durch persönliche Kontakte mehr genützt werden, um die Solidarisierung zu gewährleisten. Weiters sind die Anforderungen unserer Mitglieder sehr unterschiedlich. Mit einer reinen Lohn-

und Gehaltserhöhung kann man kaum noch punkten. Die Gestaltung der Forderungen der VerhandlerInnen sollte von Jahr zu Jahr an die neue Evaluierung angepasst werden.

Man sollte „*hart, aber herzlich*“ verhandeln.

*„Wir haben nichts von Forderungen,
die wir aufstellen, wenn wir keine Ideen haben,
wie wir sie durchsetzen.“*

Veränderungen in der Verhandlungskultur

23

Die Arbeitgeber-Gemeinschaft spaltete sich zunehmend in den letzten Jahren. Als Verhandlungsgegenüber ist sie deshalb auch beweglicher, vielschichtiger und schwerer zu greifen geworden. Dies ist u.a. auf die Globalisierung zurückzuführen, da viele Konzerne ihren Hauptsitz im Ausland haben. Vor rund zehn Jahren, als noch einheitliche Verhandlungsrunden in der Metallindustrie gegeben waren, brachte dies auch Spannungen mit sich. Die Arbeitgeber waren sehr heterogen organisiert und hatten auch unterschiedliche Meinungen. Die Autoindustrie etwa ist getrieben durch Lieferketten, durch die sich unterschiedlichste Anforderungen ergeben. Unterschiedliche Anforderungen bestehen auch zunehmend in der Sozialwirtschaft Österreich (SWÖ), da private Träger immer mehr Mitspracherecht fordern. Früher gab es in der Metallindustrie eine große Verhandlungsrunde, jetzt werden mit sechs Fachverbänden dieselben Verhandlungen geführt. Ein zusätzlicher Erfolg für die Gewerkschaften hierbei ist, dass diese Verhandlungen meistens die gleichen Ergebnisse für alle Fachverbände mit sich bringen. In der Sozialwirtschaft hingegen wurde vom Großteil der Arbeitgeber ein Zusammenschluss angestrebt. Hier wurde der Fokus auf das Verbindende gelegt, zudem wurden gemeinsame Ziele mit den Gewerkschaften angestrebt. Mittlerweile sieht es mit dem Zunehmen der Stimmen privater Träger in der Sozialwirtschaft wieder etwas anders aus. Hier sind die Auseinandersetzungen auch stärker geworden, obwohl die Sozialpartnerschaft noch sehr geschätzt wird. Somit werden Fachbereiche nicht mehr nur in der Metallindustrie, sondern teilweise auch in der Sozialwirtschaft einzeln verhandelt. Das bedeutet für die Gewerkschaften auch einen erheblichen Mehraufwand, da die Forderungen auch auf das große Ganze abgestimmt werden müssen. Die Nahrungsmittelindustrie hingegen ist eine sehr homogene Branche im Vergleich zur Metallindustrie, dadurch ist es dort auch leichter, mit den Forderungen eine Übereinstimmung zu erreichen. Doch auch bei all diesen Zusammenlegungen oder Aufsplitterungen der Fachbereiche ist darauf zu achten, was das Kollektiv benötigt und welche Auswirkungen es auf einzelne Gruppen hat.

„Was gewinnt der Einzelne und was kostet es dem Ganzen?“

Die Ergebnisse der Verhandlungen hängen von einer guten Kampagnenfähigkeit und Öffentlichkeitsarbeit ab. Deren Ausrichtung orientiert sich

daran, wie man die Arbeitgeber-Seite sieht. Geht man als Partner in die Verhandlungen oder akzeptiert man, dass es andere Interessen sind? Früher konnte man noch einiges über sozialpartnerschaftliche Verhandlungen regeln, heute bedarf es mehr Auseinandersetzungen. Dies wird schon teilweise durch vermehrte Warnstreiks gelebt, welche auch branchenübergreifend ansteckend wirken. In vielen Branchen wurde von den Betriebsräten und Betriebsrätinnen die Anzahl von Betriebsversammlungen, um mehr Beschäftigte zu mobilisieren, ausgedehnt.

„Wir bekommen nur das, was wir bereit sind zu erkämpfen!“

Da Arbeitgeber oft Fehler machen, müssen diese auch genutzt und die Aktionspläne ständig überarbeitet werden, um Überraschungseffekte zu erzielen. Das effektivste Mittel bei Auseinandersetzungen im Kollektivvertragsverhandlungsprozess ist der Streik. Dieser zeigt bereits nach einem Tag eine große Wirkung, sollte aber nur als letztes Mittel eingesetzt werden. Die Bereitschaft zu großen Streiks ist über die Jahre eingeschlafen, wird aber durch den teilweise fehlenden sozialpartnerschaftlichen Willen wiederentdeckt – jedoch vermehrt in Form von „kleineren“ Warnstreiks und Betriebsversammlungen.

„Wir haben Generationen von GewerkschafterInnen, die ihr Leben lang noch keinen Streik miterlebt haben!“

„Zunehmend kampfbereiter statt abschlussbereit.“

In früheren Verhandlungen war es üblich, dass die Arbeitgeber die Hoheit über die Einschätzung der wirtschaftlichen Lage hatten.

25

Dabei waren für sie die allgemeinen Wirtschafts- und Branchendaten weniger relevant als die Inflationsrate.

Dieses Ungleichgewicht hat sich jedoch verschoben. Die Arbeitgeber mussten sich daran gewöhnen, dass mittlerweile auch die ArbeitnehmerInnenvertretungen die wirtschaftliche Lage aus ihrer Sicht bewerten.

„Verhandeln – hart, aber herzlich.“

„Wichtig ist, dass man den Betriebsblick beibehält und andererseits sieht, dass man für eine Branche verhandelt. Das führt manchmal zu Konflikten.“

Verhältnis zu Stakeholdern

In der Sozialwirtschaft gibt es ein Bestreben nach Unabhängigkeit von der Politik auf Landesebene. Deswegen wurden auch einzelne Träger damals zur Berufsvereinigung von Arbeitgebern für Gesundheits- und Sozialberufe (BAGS) zusammengeführt und mittlerweile in Sozialwirtschaft Österreich umbenannt. Hier geben Fördergeber den Ton für die finanzielle Bandbreite an. Somit entsteht ein *„unsichtbares 3. Verhandlungsgegenüber“*. Wie schon erwähnt, spielen immer mehr private Profitanbieter eine Rolle und fordern ein Mitspracherecht. Da setzt sich der neoliberale Trend der Gesellschaft auch in den „Kosten-Nutzen“-Rechnungen fort. Somit werden auch die Verhandlungen härter, doch im Gegenzug wird durch neue Kollektivverträge und Satzungen eine Ausweitung der Abdeckung durch einen Kollektivvertrag erreicht.

Seit dem Jahr 2000 und der damaligen schwarz-blauen Regierung wird es immer schwieriger, normatives Arbeitsrecht im Sinne der ArbeitnehmerInnen zu gestalten. Das bedeutet, dass der Kollektivvertrag für Gewerkschaften noch mehr an Bedeutung gewinnt und man versucht, das Rahmenrecht zu verbessern. In einem Interview wurde uns gesagt, dass

Gesetze oft sehr engmaschig gestaltet werden, wodurch es schwieriger wird, in Kollektivverträgen auf Branchenspezifika einzugehen.

*„Man kann immer weniger geben,
um was zu bekommen.“*

EigentümerInnenstruktur

In der Nahrungsmittelindustrie schrumpfte die Branche auf wenige Unternehmen zusammen. Wirtschaftlich hat diese Branche keine Vorreiterrolle und somit wenig politischen Einfluss. Derzeit sind noch renommierte GeschäftsführerInnen mit traditionellen Einflüssen und Handschlagsqualität am Ruder. In einem der Gespräche wurde es folgendermaßen auf den Punkt gebracht: *„Kleine heile Welt, ohne politischen Einfluss.“*

Viele EigentümerInnen in der Nahrungsmittelindustrie sind ÖsterreicherInnen, die zum Standort stehen. Sie sehen sich solidarisch ihren Beschäftigten gegenüber, diesen auch zu erhalten. Zudem schließen sie, wenn es nötig ist, zuerst lieber Betriebe im Ausland als in Österreich. In der Nahrungsmittelindustrie steht aber nichtsdestotrotz immer eine drohende Abwanderung der Betriebe im Raum – besonders in Bereichen, die keine besondere Qualifikation benötigen.

„Das Hemd ist näher als der Rock.“

In der Metallindustrie werden die Konzerne hingegen immer größer. Dort besteht die Gefahr, dass die EigentümerInnen aufgrund der Globalisierung immer weniger greifbar werden und aus dem Ausland Entscheidungen treffen. In Österreich haben wir mit der voestalpine einen heimischen Konzern, dessen EigentümerInnen um den Standorterhalt bemüht sind. Die Vertretung der ArbeitnehmerInnen ist gut organisiert. Nichtsdestotrotz sind auch intensivste Verhandlungen notwendig, um den Status quo zu erhalten und zu verbessern.

In der Sozialwirtschaft wollten sich einige Träger nicht zusammenschließen, um ihre Autonomie zu bewahren. Hier wären Caritas, Diakonie und das Rote Kreuz zu nennen, die jeweils eigene Kollektivverträge verhandeln, sich aber dennoch bei Abschlüssen an die Sozialwirtschaft anlehnen. Somit benötigt man im Sozialbereich mehrere Verhandlungen, um für alle Beschäftigten die gleichen Mindeststandards herzustellen.

*„Es ist wichtig, das zu verhandeln,
was die Beschäftigten möchten und nicht
nur die Gewerkschaft!“*

Abläufe der Partizipation



Zum Thema Beteiligung der Betriebsrätinnen und Betriebsräte, der Mitglieder und der ArbeitnehmerInnen gibt es eine Vielzahl an Methoden, die in den geführten Interviews dargelegt wurden. Dieses Kapitel erstreckt sich von der Partizipation der ArbeitnehmerInnen bis zur Abstimmung über ein Forderungsprogramm. Die Abläufe sind in vielen Bereichen ähnlich und doch unterschiedlich.

Entscheidende Prozesse

Innerhalb der einzelnen Gewerkschaften finden sich unterschiedliche Strukturen, welche sich in ihren grundlegenden Zügen ähneln. Das Forderungsprogramm an sich wird beispielsweise in Betriebsratskonferenzen oder Branchenausschüssen beschlossen. Auch das Verhandlungsteam, so in einigen Interviews dargelegt, wird in diesen Gremien gewählt. Es wird berichtet, dass FunktionärInnen gemeinsam mit SekretärInnen im kleineren Kreis die Verhandlungsstrategie erstellen und diese dem großen Kreis (z.B. dem großen Verhandlungsteam) gemeinsam vorstellen.

Die Entscheidungen, wie das Forderungsprogramm im Detail aussieht und welches Angebot der Arbeitgeberseite für einen Abschluss der Kollektivvertragsverhandlungen akzeptiert wird, müssen die FunktionärInnen treffen, da diese die Ergebnisse auch im Betrieb verantworten müssen.

Es zeichnete sich in den Interviews ab, dass der Wunsch nach einer Demokratisierung der Prozesse und Einbeziehung der Betriebsrätinnen und Betriebsräte sowie Fragebögen an die ArbeitnehmerInnen immer größer wird, es war auch vereinzelt von Formen der Urabstimmungen die Rede. Welche Maßnahmen zu welchem Zeitpunkt strategisch Sinn machen, muss individuell bestimmt werden. Das Ziel soll eine stärkere Demokratisierung der Kollektivvertragsprozesse sein – darüber waren sich alle InterviewpartnerInnen einig. Eine Verhandlerin formulierte es sogar sehr pointiert: *„Die StellvertreterInnenpolitik muss ein Ende haben. Das ist der Tod der Gewerkschaftsbewegung, wenn man darauf beharrt.“*

In manchen Bereichen ist die demokratische Einbeziehung der Betriebsrätinnen und Betriebsräte mittels Befragungen bereits ein fixer Bestandteil des Kollektivvertragsprozesses.

Das Kollektivvertragsverhandeln ist eine politische Tätigkeit und man sollte davon überzeugt sein, was man tut und wofür man steht.

Das Gesicht zur Gewerkschaft

Es ist wichtig, das zu verhandeln, was die ArbeitnehmerInnen möchten, und die Mitglieder sollen in den Prozessen der Forderungserstellung stärker eingebunden werden. So wird die Identität der Beschäftigten gestärkt und das Mitkämpfen wird zum wesentlichen Element.

Früher – bzw. passiert es zum Teil noch immer – hat man die Mitglieder erst in den Kollektivvertragsprozess eingebunden, als die Verhandlungen bereits ins Stocken geraten waren. Je früher man die ArbeitnehmerInnen einbindet, desto höher ist die Aufmerksamkeit und umso stärker der Kontakt. Die Einbeziehung der ArbeitnehmerInnen führt zu einem häufigeren Austausch zwischen Betriebsrat und Beschäftigten und das „Gesicht zur Gewerkschaft“ wird etabliert. Nur wenn die Menschen dieses „Gesicht zur Gewerkschaft“ haben, entsteht auch Nähe. Mittels sozialer Beziehungen ist man als Gewerkschaft in der Lage, diese Macht zur Organisation zu nutzen.

Ein essenzieller Teil der Einbeziehung der Wünsche der ArbeitnehmerInnen in das Forderungsprogramm ist der Kommunikationsweg über Betriebsrätinnen und Betriebsräte. Nur in Betrieben, in denen es gut organisierte und aktive Betriebsrätinnen und Betriebsräte gibt, werden die Wünsche und Anliegen der ArbeitnehmerInnen in die Gewerkschaftsbewegung hineingetragen, dort wo es keine Betriebsrätinnen und Betriebsräte gibt, bleiben die ArbeitnehmerInnen oft ungehört und wir als ArbeitnehmerInnen-Interessenvertretung tappen im Dunkeln. Es zeichnet sich ein Kommunikationsdreieck/-weg zwischen Gewerkschaft – Betriebsrat – Mitglieder/Beschäftigte ab.

Wege der Partizipation

Die Interessen und Wünsche der ArbeitnehmerInnen können mit Hilfe unterschiedlichster Mittel abgefragt werden, damit die Beteiligung der ArbeitnehmerInnen ermöglicht wird. Außerdem

macht es einen Unterschied, ob nur Mitglieder befragt werden oder ob man die Befragung auf alle ArbeitnehmerInnen ausweitet. Das Einbinden z.B. der Mitglieder ist ein wichtiger Part, den keine 100.000 Marketingkampagnen ersetzen können.

*„Die Leute sind viel mehr bereit zu kämpfen,
wenn sie sich damit identifizieren können.“*

Die Wünsche und Interessen können mittels Fragebögen, Internetbefragungen, Befragungen über das Thema Rahmenrecht, Geld und Arbeitszeit eingeholt werden. Bisher wurden die ArbeitnehmerInnen nur befragt, eine Abstimmung über einzelne Forderungspunkte gab es bisher nicht. Das Unterstützen des Verhandlungsteams kann z.B. mittels Fotoaktionen erfolgen. Diese Partizipationsmöglichkeiten sind eine Weiterentwicklung der Kollektivvertragspolitik.

Mittels Betriebsversammlungen kann der stete Informationsfluss nach jeder Verhandlungsrunde aufrechterhalten werden und die ArbeitnehmerInnen erleben so eine Teilhabe am Geschehen.

Wichtig als VerhandlerIn ist es, die Branche gut zu kennen, um realistische Forderungen erstellen zu können. Große Unterschiede in der Branche erschweren die gemeinsame Positionierung. Befragungen der ArbeitnehmerInnen zeigen oftmals, in welche Richtung man gehen muss. In der Vergangenheit hatte die Forderung nach Geld immer Vorrang gegenüber dem Rahmenrecht. Veränderungen im Rahmenrecht mussten zum Teil erst dargelegt und „verkauft“ werden. Aus den berichteten Erfahrungen der jüngeren Vergangenheit geht hervor, dass die Forderung nach Arbeitszeitverkürzung Vorrang hat bzw., wenn es für die ArbeitnehmerInnen möglich ist, immer beliebter wird und man mit reinen Gehaltsforderungen kaum noch punkten kann.

Daran sieht man deutlich, dass sich die Wünsche und Lebensrealitäten der Beschäftigten verändern und wir als Gewerkschaftsbewegung müssen verstärkt die Meinungen und Perspektiven der ArbeitnehmerInnen einholen.



Widersprüche und unterschiedliche Interessen

In unseren qualitativen Interviews mit aktuellen und früheren KollektivvertragsverhandlerInnen haben wir diese direkt nach Widersprüchen und unterschiedlichen Interessen in der Kollektivvertragspolitik befragt. Zudem wurden, im Kontext von anderen Fragestellungen, Widersprüche und unterschiedliche Interessen aufgezeigt, die ebenfalls in die Auswertung miteinfließen. Wir haben diese Erkenntnisse in drei Themenkomplexe eingeteilt:

1. Interessen und Heterogenität von ArbeitnehmerInnen

Am häufigsten genannt wurden die unterschiedlichen Interessen, Bedürfnisse und die Heterogenität der ArbeitnehmerInnen, die unsere KollektivvertragsverhandlerInnen beschäftigten. Bei der Heterogenität der ArbeitnehmerInnen nahmen unsere VerhandlerInnen Unterschiede wahr hinsichtlich Branche, Alter, zwischen ArbeiterInnen und Angestellten sowie zwischen Personen mit niedrigem und hohem Einkommen. Die Untersuchung ist keine quantitative, doch es lässt sich daran ablesen, dass die VerhandlerInnen die Vertretenen gut kennen, viel im Austausch mit ihnen sind und es ihr Bestreben ist, ihre Interessen zu berücksichtigen und unter einen Hut zu bringen.

ArbeiterInnen versus Angestellte

„Das Verhältnis zwischen ArbeiterInnen und Angestellten war von Rivalitäten geprägt; ArbeiterInnen sahen Angestellte als Vorgesetzte.“

Im Jahr 2017 gab es im Nationalrat einen weiteren Vorstoß, um ArbeiterInnen und Angestellte gleichzustellen. Dieser betraf die Entgeltfortzahlung und Angleichung der Kündigungsfristen. In Kollektivverträgen gibt es aber auch heute noch immer Unterschiede.

Das Zitat zu Beginn verdeutlicht, dass die Fronten früher doch sehr verhärtet waren. Es ging dabei nicht nur um die Rolle bzw. die Einstellung zu Vorgesetzten, sondern auch darum, dass ArbeiterInnen den Anspruch hatten, bei Kollektivvertragsverhandlungen besser abzuschließen. Das erklärt

sich daraus, dass Angestellte echte Biennalsprünge hatten, also die Erhöhung der Ist-Gehälter bei Angestellten regelmäßig erfolgte, während sie bei ArbeiterInnen ausblieb.

Viele unserer InterviewpartnerInnen betrachten die Trennung zwischen ArbeiterInnen und Angestellten als nicht mehr zeitgemäß. In der Praxis ist die Gleichstellung aber noch nicht überall angekommen. Auch gibt es (noch) viele Betriebsratsgremien, die getrennt sind – in ArbeiterInnen-Betriebsrat und Angestellten-Betriebsrat. Dies kann durchaus Sinn machen, denn wo es unterschiedliche Arbeitsrealitäten gibt, gibt es auch unterschiedliche Bedürfnisse und Interessen. Das spiegelt sich auch in den Betriebsratsgremien wider.

Da die Einbindung der Forderungserstellung meist über Betriebsrätinnen und Betriebsräte erfolgt, zeigen sich hier nach wie vor Unterschiede. Insgesamt sei es aber eine Kategorie, die eher ab- als zunimmt. Eine Interviewpartnerin fasste das Offensichtliche gut zusammen: *„Große Unterschiede bei Arbeitsrealitäten erschweren gemeinsame Positionierung.“* Eine Herausforderung für die VerhandlerInnen.

Höherer Lohn und Rahmenrecht

„Das Rahmenrecht hat Vorrang, besonders die Gestaltung der Arbeitszeit, bei Gehaltstabellen wird die Reform hinausgeschoben!“

„Die Freizeitoption war am Anfang nur eine Forderung von einem Betrieb. Mittlerweile haben fünf Betriebe eine Betriebsvereinbarung, weil es ein gutes Angebot ist für neue, junge MitarbeiterInnen.“

In die große Frage des Lohn- und Rahmenrechts fließen viele Ebenen mit ein, die sich gegenseitig bedingen. Für VerhandlerInnen

und solche, die es werden wollen, ist es sinnvoll, die unterschiedlichen Dimensionen und Ebenen genau zu analysieren, um mögliche Verhandlungsspielräume zu eruieren.

Die InterviewpartnerInnen erwähnten drei maßgebliche Faktoren, die stets die Verhandlungen zum Rahmenrecht und zu höheren Löhnen und Gehältern beeinflussen: die aktuelle wirtschaftliche Situation, die Forderungen der ArbeitnehmerInnen und die Strategie der VerhandlerInnen. Weitere Faktoren, die genannt wurden, waren Politik und Öffentlichkeit.

Zur wirtschaftlichen Situation/Strategie

Für Kollektivvertragsverhandlungen ist naturgemäß die aktuelle wirtschaftliche Lage ein Faktor, der miteinfließt. Die VerhandlerInnen sagten, dass der Faktor Zeit wichtig war und ihnen geholfen hat – war die wirtschaftliche Situation gut, ging man mit höheren Lohnforderungen in die Verhandlungen. War es gerade weniger rosig, versuchte man, mehr im Rahmenrecht zu erreichen. Die VerhandlerInnen hatten hier nicht eine einzelne Verhandlung im Blick, sondern die Entwicklung über Jahre. Für zukünftige VerhandlerInnen macht es daher Sinn, sich mit der Historie der Verhandlungen ihrer Branche zu beschäftigen.

Forderungen der ArbeitnehmerInnen

Die Zitate zu Beginn zeigen auf, dass sich die Forderungen der ArbeitnehmerInnen geändert haben. Veränderungen sehen die VerhandlerInnen hier zwischen älteren und jüngeren ArbeitnehmerInnen. Jüngere wünschen sich demnach flexiblere Arbeitszeiten und mehr Optionen für Freizeit, Karenz oder Freistellung. Zudem gibt es hier auch gravierende Branchenunterschiede. Wir haben auch eine Verhandlerin aus der Sozialwirtschaft interviewt, die gerade für die 35-Stunden-Woche im Sozialbereich kämpft(e). Die ArbeitnehmervertreterInnen haben sich für die Verhandlungen darauf geeinigt, keine direkte Lohnforderung zu erheben, um dafür bei der Arbeitszeitverkürzung voranzukommen. Für diese Branche – mit einem derart hohen Anteil an Teilzeitbeschäftigten – ist eine Forderung nach Arbeitszeitverkürzung bei vollem Lohnausgleich natürlich auch eine – wenn auch versteckte – Lohnforderung. In der Produktionsgewerkschaft wäre es hingegen undenkbar, ohne eine direkte Lohnforderung in Verhandlungen zu gehen.

Strategie der VerhandlerInnen

Zur Strategie der KollektivvertragsverhandlerInnen finden sich in Kapitel 2 weitere Informationen, dennoch wird hier kurz auf das Rahmenrecht und den höheren Lohn näher eingegangen.

Mehrere InterviewpartnerInnen teilten uns mit, dass man die Strategie natürlich an die ersten zwei Punkte anpasst, also die Forderungen der ArbeitnehmerInnen und die aktuelle wirtschaftliche Situation. Für die Verhandlungsstrategie braucht es eine Abschätzung der aktuellen Faktoren. Eine weitere Dimension ist, dass sich Gewerkschaften auch immer präsentieren müssen. Die InterviewpartnerInnen erklärten uns, dass es aufgrund der Komplexität der Themen oft schwierig war, Erfolge im Rahmenrecht gut zu verkaufen. Das bedeutet, dass zur Strategie der VerhandlerInnen nicht nur gehört, gut zu verhandeln, sondern auch, dass die Forderungen gut kommunizierbar bleiben müssen. Zum einen für die Medien, denn die mediale Darstellung der Kollektivvertragsverhandlungen prägt das Bild der Gewerkschaften maßgeblich mit. Zum anderen für die ArbeitnehmerInnen – die ArbeitnehmerInnen sollen sich von den VerhandlerInnen und der Gewerkschaft vertreten fühlen und ihre Ansprüche als erfüllt sehen. Dies ist auch im Kontext der Mobilisierungsfähigkeit zu sehen. Ein Interviewpartner machte auch darauf aufmerksam, dass man gerade bei Forderungen im Rahmenrecht auf den Rechtsanspruch und die Umsetzung achten soll: *„Forderungen ohne Rechtsanspruch sind gefährlich. Wenn ArbeitnehmerInnen erkennen, dass diese nur am Papier bestehen, kann dies zu einer Desidentifikation mit der Gewerkschaft führen.“* Ein wichtiges Element ist weiters das Verhandlungsgegenüber – hier kann es bedeutsam sein, neue VerhandlerInnen auf Verhandlungsspielräume abzuklopfen, gerade was das Rahmenrecht angeht.

2. Interessen und Heterogenität von ArbeitgeberInnen

„Die Arbeitgebergemeinschaft spaltet sich zunehmend in den letzten Jahren.“

„Widersprüche finden sich auch auf Arbeitgeberseite. Die VerhandlerInnen hatten zum Teil mit der Zusammenlegung, zum Teil mit der Aufsplitterung der Verhandlungen zu tun. Jedoch zeigte sich, was ein Interviewpartner mit seinem Zitat auf den Punkt bringt: „Die Arbeitgebergemeinschaft spaltet sich zunehmend in den letzten Jahren.“

Bei der Sichtung der Interviews fielen uns maßgeblich folgende drei Gegensätze auf:

Private versus öffentliche Unternehmen

Naturgemäß handeln private Unternehmen anders als öffentliche Unternehmen oder Unternehmen, die von der öffentlichen Hand bezahlt werden. Eine Interviewpartnerin dazu: *„GeschäftsführerInnen sind direkt/indirekt AuftragnehmerInnen von öffentlicher Hand – wir sitzen mit denen nicht in einem Boot, auch wenn wir gesellschaftspolitisch ähnliche Konzepte haben. Sie vertreten die Interessen der Arbeitgeber.“* Hier zeigen sich die aktuellen Probleme im Sozialwirtschaftsbereich. ArbeitnehmerInnen fordern mehr Lohn und (aktuell) mehr Zeit. Ihnen gegenüber sitzen Arbeitgeber, die es nur bedingt in der Hand haben, wie viel öffentliches Geld sie bekommen. Was die Arbeitgeber dagegen sehr wohl in der Hand haben, ist die Verteilung der Mittel innerhalb des Unternehmens bzw. des Projekts sowie das Auftreten gegenüber den FördergeberInnen. Bei privaten Unternehmen fällt auf, dass sich die Verhandlungskultur geändert hat. Während früher viele Dinge bei einem „Krügerl“ oder einem „Glaserl“ ausgemacht wurden, sind die Verhandlungen wesentlich härter geworden. In den produzierenden Branchen findet zum Teil auch eine Zersplitterung der Verhandlungen statt, welche wiederum mit der Heterogenität der Arbeitgeber zu tun hat.

Diskrepanzen: Länder und Bund

Bei Lohn- und Gehaltstabellen geht es viel um Vergleiche und Vergleichbarkeiten und damit auch um Fairness. Diese Unterschiede zeigen sich in

Kollektivverträgen bei ähnlichen Unternehmen bzw. Betrieben, die die gleiche Eigentümerstruktur haben, aber in verschiedenen Bundesländern angesiedelt sind. Ein Interviewpartner erzählte uns beispielsweise von der Caritas, die früher in den Bundesländern verschiedene Löhne und Gehälter gezahlt hat.

Klein- und Mittelunternehmen versus große Betriebe

Die Unternehmensstruktur in Österreich hat sich gewandelt. 99,6% der Unternehmen sind Klein- und Mittelunternehmen und beschäftigen knapp zwei Millionen Menschen. Hier die Fläche der Kollektivvertragsabdeckung zu wahren, ist ein großes Ziel der Gewerkschaften und immer wieder eine Herausforderung. Dabei zeigen sich auch die verschiedenen Widersprüche und Bedürfnisse. Klein- und Mittelunternehmen wollen flexibler sein. Kollektivverträge müssen umfassender und allgemeiner gehalten werden, um die von Diversität geprägten Klein- und Mittelunternehmen gut eingebunden zu wissen.

Ein weiterer wichtiger Punkt ist der Standort bzw. die Abhängigkeit innerhalb der Branche. Diese zeigt sich vor allem in der Industrie: *„Die Autoindustrie ist getrieben von der Lieferkette. Wenn die Eigentümer von Streik hören, ja sobald es um einen halben Tag geht, an dem gestreikt werden soll, sagen die: Wir bringen euch um! Dann sind die Vorstände sofort ‚laufert‘ worden!“*

3. Widersprüche und unterschiedliche Interessen innerhalb der Gewerkschaft(en)

„Es ist wichtig, das zu verhandeln, was die Beschäftigten möchten und nicht nur die Gewerkschaft!“ Unterschiedliche Interessen und Widersprüche manifestieren sich auch innerhalb des Österreichischen Gewerkschaftsbundes, zwischen den einzelnen Gewerkschaften und sogar innerhalb einer einzelnen Gewerkschaft. Eine Interviewpartnerin spricht zum Beispiel davon, dass GÖD und Younion gegen eine Zusammenlegung der Sozialwirtschaftsverhandlungen gearbeitet haben, während sich die GPA-djp dafür eingesetzt hat. Auch bei den Metaller-Verhandlungen spricht man von unterschiedlichen Einschätzungen: *„Einigungen zwischen GPA-djp und PRO-GE sind manchmal schwierig. Da gibt es unterschiedliche Akzentuierungen.“*

39

Weiters gibt es spezielle Herausforderungen in der Metaller-Gewerkschaft:
„Jetzt haben wir mit allen sechs immer dieselben Verhandlungen, mit gleichen Ergebnissen. Die kleineren Fachverbände fühlen sich oft so, als wären sie im Schwitzkasten.“

Betriebsratskörperschaften aus kleinen Betrieben fühlen sich oft zu wenig wahrgenommen. *„Über den eigenen Betrieb hinauszudenken ist oftmals schwierig. Es wird auch nicht daran gearbeitet in Gremien. Oft betreiben Gewerkschaften reine Schrebergartenpolitik“*, meinte ein Interviewpartner. Dieses Zitat zeigt ein zentrales Problem auf, das wir in ähnlicher Form in mehreren Antworten gehört haben. Einzelne Gewerkschaften beschäftigten sich oft mit sich selbst. Ein Blick über den Tellerrand könnte helfen. Da sind einerseits die einzelnen GewerkschafterInnen gefordert, andererseits könnte auch eine gemeinsame gewerkschaftliche Struktur und Strategie – die mehr zum Austausch beiträgt – dienlich sein. Eine sehr positive Entwicklung war dabei die KollektivvertragsverhandlerInnenkonferenz aller Gewerkschaften und aller Branchen im September 2018. Solche Austauschmöglichkeiten sind wichtig, um auch besser voneinander lernen zu können.



Mobilisierungsfähigkeit und Mitgliedergewinnung

41

Den InterviewpartnerInnen wurden folgende Fragen gestellt: *„Was hat zur Steigerung der Aktions- und Mobilisierungsfähigkeit beigetragen? Wann und wie wurde der Kollektivvertragsverhandlungsprozess für die Mitgliederwerbung genutzt?“*

In den geführten Gesprächen haben sich vier Bereiche herauskristallisiert, welche aus Sicht der InterviewpartnerInnen eine wesentliche Rolle spielen. Diese waren Partizipation, Gemeinschaftsbewusstsein, Umgang mit Erwartungshaltungen und Öffentlichkeitsarbeit. Im Folgenden wird auf alle vier genauer eingegangen. Am Schluss wird dargestellt, wie diese aus Sicht der InterviewpartnerInnen zusammenwirken und zu einem Mitgliederwachstum führen können.

Partizipation leben

In einem Kollektivvertragsverhandlungsprozess gibt es eine Bandbreite an Partizipationsmöglichkeiten. Diese reicht von Befragungen der Betriebsräte und Betriebsrätinnen bzw. der Beschäftigten direkt über Abstimmungen bei Betriebsversammlungen bis hin zum Streik.

Welches Mittel der Teilnahme gewählt wird, hängt selbstverständlich von mehreren Umständen ab. Diese sind insbesondere die persönliche Bereitschaft, das Thema und die gegenseitige Einschätzung der AkteurInnen. Erst eine spezielle Kombination ergibt die jeweils passende Form der Partizipation. Wobei auch hier *„einfach ausprobiert“* werden und gut Funktionieren des ausgebaut werden sollte, wie in einem der Gespräche festgehalten wurde.

Als AkteurInnen wurden uns folgende Gruppen genannt (wobei es hier auch zu Überschneidungen kommt): ArbeitnehmerInnen, Mitglieder der Gewerkschaft, Betriebsräte und Betriebsrätinnen, FunktionärInnen, GewerkschaftssekretärInnen, die eigene Gewerkschaft und der Österreichische Gewerkschaftsbund. Die persönliche Bereitschaft ergibt sich aus den geführten Gesprächen, insbesondere aus einem persönlichen Bezug zu und positiven Erlebnissen und Zufriedenheit mit dem/der AkteurIn, der/die das Angebot zur Teilnahme macht. Aber natürlich wird er/sie auch davon beeinflusst, wie weit man persönlich bereit ist zu gehen, um die eigenen Interessen durchzusetzen. Ein genauerer Blick auf die persönliche Bereitschaft zu Kampfmaßnahmen würde sich in einer eigenen Projektarbeit bestimmen lassen. In einem der Gespräche wird darauf verwiesen, dass es für eine

hohe Mobilisierungsfähigkeit eine „*jahrelange Aufbauarbeit*“ braucht. Dass die Partizipationsmöglichkeit vom Thema abhängt, liegt auf der Hand. Möchte man wissen, ob Verhandlungsdruck mit bestreikten Betrieben aufgebaut werden kann, müssen jene gefragt werden, die das tun – die ArbeitnehmerInnen im Betrieb. Soll jedoch abgefragt werden, welchen Forderungen besonderes Gewicht gegeben werden soll, müssen Betriebsräte und Betriebsrätinnen oder sogar Mitglieder der Gewerkschaft befragt werden. Weniger klar ist der vierte Umstand, der das gewählte Mittel zur Partizipation wesentlich beeinflusst – die gegenseitige Einschätzung der AkteurInnen. Von welchen Kompetenzen glaubt man, dass sie für die jeweilige Entscheidung notwendig sind, und welche davon schreibt man sich gegenseitig zu?

Zusammengefasst heißt das, Formen der Partizipation richten sich nach der persönlichen Bereitschaft, der gegenseitigen Einschätzung der AkteurInnen und dem Thema.

Sich der Gemeinschaft bewusst sein

Als wichtige Voraussetzung für die Mobilisierungsfähigkeit sahen die InterviewpartnerInnen ein Gemeinschaftsbewusstsein innerhalb der Branche. Insbesondere die vielfältigen und auch unterschiedlichen Arbeitsrealitäten werden dabei als große Herausforderung wahrgenommen. Die Gewerkschaften versuchen, damit umzugehen, indem sie mit ihren Strukturen, wie Branchenausschüssen, aber auch mit gezielten Arbeitsgruppen, Räume für Betriebsräte und Betriebsrätinnen schaffen. Durch Austausch, Aufbau von Beziehungen und Nähe sollen dort die unterschiedlichen Arbeitsrealitäten kennengelernt werden, um Verbindendes finden zu können. Dort soll auch, wie in einem der Interviews formuliert, „*die Fähigkeit, das Wir über das Ich zu stellen*“ unterstützt werden. Um die Mobilisierungsfähigkeit innerhalb einer Branche zu steigern, sollen Gewerkschaften Strukturen schaffen, die das Bewusstsein, Teil einer Gemeinschaft zu sein, fördern.

Umgang mit Erwartungen

Die InterviewpartnerInnen beschrieben einen bewussten Umgang mit Erwartungshaltungen als weitere wichtige Grundlage zur Steigerung der Mobilisierungsfähigkeit. Zusammengefasst führt Durchsetzungsfähigkeit zu Vertrauen und umgekehrt. Der regelmäßige

und ehrliche Austausch zwischen den AkteurInnen zu den Erwartungen spielt dabei eine zentrale Rolle.

Aus Sicht unserer InterviewpartnerInnen ergibt sich die Durchsetzungsfähigkeit unter anderem aus der Durchsetzbarkeit der Forderungen, jedoch nicht nur aus wirtschaftlicher Perspektive, sondern insbesondere auch daraus, ob individuelle Interessenlagen eingeholt, in der Branche abgewogen wurden und damit auch breiten Rückhalt bei den betroffenen ArbeitnehmerInnen haben. Entscheidend ist dabei auch, zu welchen Maßnahmen die Beschäftigten bereit sind, um ihre Forderungen durchzusetzen. Darüber hinaus ist es notwendig, dass ausverhandelte Rechte in den Kollektivverträgen auch tatsächlich, wie beispielsweise durch Rechtsansprüche, von den Betroffenen gelebt werden können. Die Qualität des Austauschs zwischen den AkteurInnen wird dadurch bestimmt, wer inhaltliche Impulse geben kann, wer Entscheidungen darüber trifft und ob die AkteurInnen dabei einander vertrauen.

Öffentliche Meinung einbeziehen

Eine gezielte Öffentlichkeitsarbeit wirkt laut unseren InterviewpartnerInnen ebenfalls unterstützend zur Steigerung der Mobilisierungsfähigkeit. Dabei unterscheiden sie zwei Gruppen von AdressatInnen. Einerseits die von den aktuellen Verhandlungen Betroffenen, für diese kann zusätzlich das Bewusstsein, Teil einer Gemeinschaft zu sein, gestärkt werden. Andererseits andere ArbeitnehmerInnen, deren Solidarisierung motiviert werden kann. Vorausgesetzt, es wird bei ihnen ein Gefühl der persönlichen Betroffenheit ausgelöst.

Auch hier sind es Partizipation, Gemeinschaftsbewusstsein, bewusster und ehrlicher Umgang mit Erwartungshaltungen und zielgerichtete Öffentlichkeitsarbeit, die laut unseren InterviewpartnerInnen zu höherer Mobilisierungsfähigkeit führen. Deren Wirken aufeinander kann wie folgt beschrieben werden: Partizipation und Gemeinschaftsbewusstsein stehen in einer Wechselwirkung zueinander. Wer partizipiert, empfindet ein Gemeinschaftsbewusstsein. Wer ein Gemeinschaftsbewusstsein empfindet, will partizipieren. Begleitet von einem bewussten und ehrlichen Umgang mit Erwartungshaltungen und einer zielgerichteten Öffentlichkeitsarbeit können Kollektivvertragsprozesse Menschen mobilisieren und zu Mitgliederzuwächsen und mehr Stärke führen.

Selbstverständnis

Über alle Gespräche mit den InterviewpartnerInnen hinweg tat sich neben den gezielt angesprochenen Themen ein weiteres hervor: Dieses war das eigene Selbstverständnis, als Gewerkschaft, als AkteurIn und wie sich dieses auf den Umgang miteinander auswirkt. Es wurde bei verschiedensten Themen angesprochen und schwingt nicht nur in der allgemeinen Gewerkschaftspolitik, sondern insbesondere auch im Prozess der Kollektivvertragsverhandlung mit. Im Folgenden werden drei sogenannte Haltungsprinzipien erläutert, welche sich in den meisten geführten Gesprächen wiederfinden. Das ist selbstverständlich nur ein Ausschnitt dessen, woraus sich das eigene Selbstverständnis zusammensetzen kann – auch, weil es einem ständigen Wandel unterliegt. In einem der Gespräche wurde das wie folgt formuliert: *„Die größte Herausforderung unter veränderten Rahmenbedingungen ist, dass eine Gewerkschaft handlungs- und somit verhandlungsfähig bleibt. Das heißt, das Selbstverständnis muss ständig weiterentwickelt werden.“*

Das Wir über das Ich stellen

Die InterviewpartnerInnen haben immer wieder hervorgehoben, wie wichtig im Kollektivvertragsprozess die Fähigkeit ist, das Wir über das Ich zu stellen. Aus ihrer Sicht ist diese Fähigkeit auch eine Grundvoraussetzung dafür, gemeinsam arbeiten zu können. Diese Fähigkeit setzt sich aus zwei Überzeugungen zusammen. Die eigenen Interessen können besser im Kollektiv als alleine durchgesetzt werden. Gleichzeitig die eigenen Interessen auch hintanstellen zu können, stärkt das Kollektiv und damit auch wieder seine Einzelteile.

Diese Grundhaltung wird aus Sicht unserer InterviewpartnerInnen im Kollektivvertragsprozess besonders entlang folgender Konfliktlinien auf die Probe gestellt: zwischen den Gewerkschaften, zwischen besser und schlechter organisierten Betrieben einer Branche und zwischen den Branchen. Liebevoll wird dies in einem der Gespräche als sogenannte *„Schrebergartenpolitik“* bezeichnet. Laut unseren InterviewpartnerInnen versuchen die Gewerkschaften, diese Fähigkeit dadurch zu fördern, indem sie Gelegenheiten schaffen, diese Überzeugungen erlebbar und damit greifbar zu machen.

Gesinnung versus Versicherung

„*Wir sind keine Versicherungsgemeinschaft, sondern eine Gesinnungsgemeinschaft*“, wurde in einem Gespräch klar auf den Punkt gebracht, was sich auch in den meisten anderen Gesprächen wiederholte. Laut unseren Gesprächen ist die Haltung, Teil einer Gesinnungsgemeinschaft zu sein, Grundvoraussetzung für die Existenz einer Gewerkschaft, so wie wir sie kennen. Da diese davon lebt, dass Menschen mitreden, mitentscheiden und einen Beitrag leisten wollen. Das Leben der Gewerkschaft als eine Gesinnungsgemeinschaft kann unterschiedlich auf deren AkteurInnen wirken. Sich selbst als Teil einer Gemeinschaft, vielleicht sogar einer Klasse, zu erleben, stärkt. Es kann auch das Bewusstsein um den Wert der eigenen Arbeitsleistung fördern und somit zu einem stärkeren Selbstbewusstsein als ArbeitnehmerIn führen. Sich durch die gewerkschaftliche Arbeit als handlungsfähig zu erleben und in der Lage das eigene Umfeld beeinflussen zu können, stärkt ebenfalls das Selbstbewusstsein und -vertrauen als ArbeitnehmerIn.

Gerade Konflikte sind Momente, in denen die eigene und die Stärke der Gemeinschaft besonders intensiv und nachhaltig erlebt werden kann. Diese nicht zu erleben, hat laut einigen Gesprächen dazu geführt, dass sich viele ArbeitnehmerInnen weniger zutrauen, als sie könnten. So wurde gesagt: „*Wir haben Generationen von GewerkschafterInnen, die haben ihr Leben lang noch keinen Streik miterlebt. Der Glaube ist zurückgegangen, dass wir alles tun können, wenn wir das wollen.*“

Auf Augenhöhe

Einander auf Augenhöhe zu begegnen wurde in den Gesprächen als besonders wertvoll für den Kollektivvertragsverhandlungsprozess gesehen. Dafür wurden verschiedene Beispiele gebracht: Durch die Begegnung auf Augenhöhe, die von Ehrlichkeit und Offenheit getragen wird, können Beziehungen und Vertrauen zueinander entstehen und wachsen. Besonders für die Rollenaufteilung im gesamten Prozess, von der Forderungserstellung bis hin zum Abschluss, kann das von Vorteil sein. Es wird dadurch klarer, insbesondere zwischen SekretärInnen und FunktionärInnen, wer über was entscheidet. Dabei soll die Expertise der Einzelnen bestmöglich genutzt werden. Weiters wurde genannt, dass sich die Begegnung auf Augenhöhe auch in einer nachvollziehbaren

Informationspolitik zeigt. Also „*wer erfährt was von wem und wann*“ muss möglichst klar nachvollziehbar sein. Gerade aufgrund der Geschwindigkeit in Kollektivvertragsverhandlungsprozessen braucht es das Vertrauen darauf, dass man als einzelne/r AkteurIn alle wichtigen Informationen erhält, um entsprechend agieren zu können. Einander auf Augenhöhe zu begegnen, nicht nur in den eigenen Reihen, wird ebenfalls als wertvoller Umgang gewertet. „*Ehrlichkeit auch dem Verhandlungsgegenüber ist wichtig und es kommt irgendwann zurück*“ wurde in einem der Gespräche formuliert.

Die Fähigkeit, das Wir über das Ich zu stellen, sich als Teil einer Gesinnungsgemeinschaft zu verstehen und einander auf Augenhöhe zu begegnen, sind laut den InterviewpartnerInnen zentrale Haltungen, die für ein gemeinsames Agieren unumgänglich sind.



Conclusio

Jede Zeit bringt ihre eigenen Herausforderungen mit sich – so auch in der Kollektivvertragspolitik. Verhandlungsgemeinschaften in Kollektivverträgen können von Vorteil sein, da dadurch eine Branchenidentifikation stattfinden kann und mit dieser große Erfolge errungen werden können. Aber auch Zersplitterungen, wie im Metallbereich, hatten positive Auswirkungen, wie etwa eine stärkere unmittelbare Betroffenheit und infolge dessen Beteiligung der ArbeitnehmerInnen. Eine weitere Herausforderung stellt das Spannungsfeld zwischen Gesetz und Kollektivvertrag dar. Arbeitgeber brauchen bei gewissen Koalitionsformen in der Bundesregierung die Sozialpartnerschaft nicht mehr im selben Ausmaß wie einst und können das Arbeitsrecht dennoch mitgestalten. Gleichzeitig ist es für die ArbeitnehmerInneninteressenvertretungen ungleich schwieriger geworden, Arbeitsrecht über die gesetzliche Ebene zu gestalten. Daher hat für sie der Kollektivvertrag, als Mittel zur Rechtsgestaltung, an zusätzlicher Bedeutung gewonnen.

Bei der Verhandlung eines Kollektivvertrags kommt dem Verhältnis zwischen SekretärInnen und FunktionärInnen eine entscheidende Rolle zu. Da der Aufwand für einzelne Verhandlungen tendenziell zunimmt, wird die Aufteilung der Verantwortung zwischen ihnen in Zukunft eine noch größere Rolle einnehmen. Ein harmonisches Miteinander ist vor allem für das gemeinsame Verhandeln wichtig. Dabei ergänzen sie sich im besten Fall mit Schlagkräftigkeit, Ausdauer und Gelassenheit.

Es wird zunehmend klarer, dass Kollektivvertragsverhandlungen in allen Bereichen aufwendiger und flexibler werden. Die Verhandlungskultur verändert sich nicht nur aufgrund der Verhandlungsgegenüber, sondern auch aufgrund der spezifischen Entwicklungen in den Branchen. Um hierbei den nötigen Druck aufbauen zu können, braucht es eine noch besser organisierte und vernetzte Kommunikation, die möglichst viele Betroffene erreicht – die Mitglieder im Betrieb, wie auch deren Betriebsräte und Betriebsrätinnen, damit diese dann auch eine allenfalls notwendige Kampagnen- und Kampfereitschaft demonstrieren können.

Voraussetzung dafür ist jedoch, dass sie im Vorfeld bereits einbezogen wurden. Viele Kollektivvertragsprozesse sind bereits demokratisch gestaltet. Dennoch wird immer wieder der Wunsch nach mehr Beteiligung in verschiedensten Formen geäußert. Das reicht von der verstärkten Einbeziehung von Betriebsrätinnen und Betriebsräten bis hin zu Befragungen von

Mitgliedern. Dadurch soll die Identifikation mit der Gewerkschaft gestärkt werden und die eigene Macht genutzt werden können, den Kollektivvertrag im eigenen Sinn mitzugestalten.

In einem Prozess, wie dem der Verhandlung eines Kollektivvertrags, ergeben sich aus seiner Natur heraus viele Widersprüche aufgrund unterschiedlicher Interessen. Dabei haben sich drei große Themenkomplexe herauskristallisiert – erstens die Interessen und Heterogenität von ArbeitnehmerInnen. Es ist wichtig, als VerhandlerIn die Vertretenen gut zu kennen, keine Gruppen zu vergessen und sie, wenn möglich, in den Prozess miteinzubeziehen. Zweiter Themenkomplex war die Heterogenität von ArbeitgeberInnen, die auch von einem starken Wandel geprägt ist. Die Unterschiede finden sich vor allem zwischen privaten und öffentlichen Unternehmen, Ländern und Bund sowie Klein- und Mittelunternehmen und großen Betrieben. Drittens waren es die Widersprüche und unterschiedlichen Interessen innerhalb der Gewerkschaft(en). Diese finden sich innerhalb des Österreichischen Gewerkschaftsbundes, zwischen den einzelnen Gewerkschaften und innerhalb der einzelnen Gewerkschaften.

Laut unseren InterviewpartnerInnen sind es Partizipation, Gemeinschaftsbewusstsein, bewusster und ehrlicher Umgang mit Erwartungshaltungen, persönliche Bereitschaft und zielgerichtete Öffentlichkeitsarbeit, die zu höherer Mobilisierungsfähigkeit führen. Deren Wirken aufeinander kann wie folgt beschrieben werden: Partizipation und Gemeinschaftsbewusstsein stehen in einer Wechselwirkung zueinander. Wer partizipiert, empfindet ein Gemeinschaftsbewusstsein. Wer ein Gemeinschaftsbewusstsein empfindet, will partizipieren. Begleitet von einem bewussten und ehrlichen Umgang mit Erwartungshaltungen und einer zielgerichteten Öffentlichkeitsarbeit, können Kollektivvertragsprozesse Menschen mobilisieren und zu Mitgliederzuwächsen und mehr Stärke führen.

Die Fähigkeit, das Wir über das Ich zu stellen, sich als Teil einer Gesinnungsgemeinschaft zu verstehen und einander auf Augenhöhe zu begegnen, sind laut den InterviewpartnerInnen zentrale Haltungen, die für ein gemeinsames Agieren unumgänglich sind.

Fragenkatalog

- 1. Was sind die Herausforderungen für eine erfolgreiche KV-Politik und was hat sich verändert?**
- 2. Wie sind Haupt- und Ehrenamtliche zu einer gemeinsamen Strategie gekommen?**
- 3. Wie hat sich die Situation mit dem Verhandlungsgegenüber und der Geltungsbereich des KVs verändert?**
- 4. Wie werden Mitglieder und FunktionärInnen bei der Erstellung des Forderungsprogramms beteiligt und welche Herausforderungen gibt es dabei?
Erkennst du einen Trend, welche der Forderungen bevorzugt wird: Rahmenrecht oder Entgelterhöhung?**
- 5. Was hat zur Steigerung der Aktions- und Mobilisierungsfähigkeit beigetragen?
Wann und wie wurde der KV-Verhandlungsprozess für die Mitgliederwerbung genutzt?**
- 6. Mit welchen Widersprüchen und unterschiedlichen Interessen wird man während einer Kollektivvertragsverhandlung konfrontiert?**



53



AutorInnen



ROLAND BAUMANN
PRO-GE
Arbeiterbetriebsrat voestalpine Stahl GmbH

**Nix is, wie es is, weil's is wie es is. Sondern es is,
wie es is, weil's wer gemacht hat, wie es is.**



ERHAN GÜRBÜZ
PRO-GE
Arbeiterbetriebsrat voestalpine Traisen

Die Zukunft hängt von dem ab, was du heute tust.



CHRISTINA HÖFERL (PROJEKTLEITUNG)
GPA-djp
Gewerkschaftssekretärin im Geschäftsbereich
Interessenvertretung

Nix ist fix.



ROBERT MOSER-HOSCHOPF

GPA-djp
BRV-Stv. & Küchenleiter Caritas der Diözese
Eisenstadt, Burgenland

Leben und leben lassen!



KARIN STANGER, BA

GPA-djp
Politische Referentin - Alternative, Grüne und
Unabhängige GewerkschafterInnen (AUGE/UG)

**Wenn ich nicht tanzen kann, ist es nicht meine
Revolution. (Emma Goldman)**



ANGELIKA WOISETSCHLÄGER

GPA-djp
Jugendsekretärin der GPA-djp Niederösterreich

**Etwas ist nur unmöglich, wenn man daran glaubt,
dass es so ist.**



*“Gewerkschaft muss man riechen,
schmecken und spüren.”*